

我が国のアパレル業界の構造と特徴 その1

橋 本 雅 隆

はじめに

繊維産業の伝統的生産流通構造

生産拠点の海外移転と輸入の拡大

わが国アパレル消費市場の動向

アパレル関連企業の経営行動

中小アパレル関連企業の経営成果

はじめに

アパレル業界は目まぐるしく変化する市場環境の中で、夥しい数のブランドが激しい競争を繰り広げている。製造段階は、中国をはじめとするアジアへの集中が著しく、小売段階ではSPAなどの事業システムによって新たな競争力の確保を図る動きが顕著である。このような経営環境にあって、アパレル関連企業はどのような競争戦略によって生き残りを図ろうとしているのであろうか。ポーター^[1]によれば、競争戦略の策定に当たっては、当該企業が属する業界構造とその競争要因の分析が不可欠である。そこで本稿では、アパレル業界に関する構造とその特徴について概観する。まず、

繊維・アパレル業界の特徴と生産・卸・小売の各業界構造について概観する。その中で、繊維・アパレル業界の生産流通が伝統的に小規模の事業者で複雑な分業関係を構築していること、国際分業化の波の中で、生産拠点が中国をはじめとする海外に移転し、国内の製造業が縮小するなか、川中、川下による海外生産拠点とのダイナミックな連携による業界構造の再編過程にあることが示される。

1. 繊維産業の伝統的生産流通構造

繊維業界は極めて広い産業分野を包含する。工業用製品から実用衣料まで幅広い製品分野に渡り、垂直構造をみても、原糸メーカーから生地メーカー、アパレル卸売業（商社）・製造問屋、アパレル小売業と多段階に分業化され、さらに各段階で商社や専門問屋などの中間流通が介在している（図1を参照のこと）。生産・流通経路をアパレル業界に絞ってみると、川上、川中、川下の3段階に区分することができる。川上とは原糸・副資材などの素材の生産や生地の機織・編立・染色などのテキスタイル生産工程を、川中とは企画・デザインや裁断・縫製といった衣料品の製品組立生産を、川下とは衣料品小売業を指す。

産業構造審議会繊維産業分科会^[2]によれば、2000年の段階でわが国の繊維製造業の雇用者数は68万人で製造業全体の約7%を占める一大産業といえる。このうち、川上の原糸メーカー段階は出荷金額1.1兆円、雇用者約5.5万人でほとんどが大企業である。これに対して、川中といわれる染色、織物、ニット製造事業者と縫製事業者の雇用者類型は62.7万人で繊維製造業全体の92.3%を占め、出荷金額は約7兆円弱である。それらの事業所のほとんどが中小事業所である。アパレルと小売などの流通段階を含めると、雇用者全体では183万人に及ぶ。流通段階の一部はアパレルメーカーなどの大企業が含まれている。

このような産業としての段階が形成される原因は、それぞれの段階にお

ける産業構造や事業特性の差異に求めることが出来るであろう。すなわち各段階の産業を支える広い意味での技術的特性が大きく異なっているのである。川上では、化学合成繊維などの原糸の製造において大規模プラント設備を要するなど、資本集約的な特性を持っている。そのため、化学合成繊維（合繊）メーカーなどの大手原糸メーカーへの集中度が高く、これとは対照的に川中では、染色、織物、ニット、縫製と工程ごとに特化した中小企業が大部分を占めている。

川下の小売段階は、中小小売店舗の割合が圧倒的に大きい。近年、中規模クラスの店舗の伸びが極めて高くなっており、業界構造の変化が伺える。平成16年の商業統計調査によれば、織物・衣服・身の回り品小売業が177,851事業所あり、その内、従業者数2人以下が88,268事業所、3～4人の事業所が49,193で、従業者数4人以下の中小零細事業所が77.29%を占めている。特に、婦人・子供服小売業は80,268事業所の内、従業者数2人以下の事業所37,490業所（46.70%）、4人以下の63,422事業所が全体の79.01%が零細店舗である。このように、川下の小売業が寡占化しないのは、ファッション性を求められる商品特性にあるといえよう。他人と同じ服の着用を回避する心理的傾向や、流行のサイクルの短かさから規模の経済が成立しにくいことが挙げられるだろう。

一方で、織物・衣服・身の回り品小売業全体について、経営組織別に見ると、法人事業所が52.0%、個人事業所が48.0%となっており、飲食良品小売業（法人事業所が37.6%）や小売業全体（46.7%）と比較すると法人事業所の割合が高くなっており、しかも平成14年と比較して2.1ポイント上昇している。また、年間商品販売額10兆9,821億円のうち、法人事業所の販売額が9億円兆6,600億円で全体の87.96%を占めており、しかも平成14年と比較して法人事業所の年間商品販売額が2.1ポイント伸びているのに対して、個人事業所は15.2ポイント減少させている。特に、婦人・子供服についてみると、平成16年の法人事業所は43,051事業所で全体の53.63%を占

めるが、昭和54年の法人事業所比率が31.96%であったことと比較すると、この四半世紀で20ポイント以上も法人事業所比率が高まったことになる。

川中段階は、労働集約的でそれほど高度な技術を必要としない工程が多いため、賃金が安い発展途上国へ移管する動きが早くからみられた。最後に川下段階は、ブランドを確立した大企業が一部に存在するものの、大部分は中小企業によって占められている。こうしたことから川下の小売段階では、全体として小規模零細事業所の割合が高く、多数・分散の乱戦状態の競争構造にあるものの、チェーン組織型の小売業の割合が高まっており、経営的にみると規模化が進展し、川下小売業の影響力が増しているといえそうである。

一方で川中といわれる中間段階は、製造卸の形態をとっているので中間流通である卸売業や大手のアパレルメーカーを含む複雑な構造になっている。例えば、平成16年の工業統計調査によれば、成人女子・少女用ワンピース・スーツ上着（308事業所）、同スカート・スラックス（293事業所）、同ブラウス（182事業所）、同オーバー・レインコート（78事業所）の製造業の事業所数は全体で861事業所であるが、そのうち従業者数4～9人の事業所数が368、1～19人までの事業所数237を含めると605事業所とになって全体の70.26%が従業者数20人未満の中小零細工場である。従業者数100人以上の大規模事業所は30事業所で全体の3.48%に過ぎない。製品出荷額は成人女子・少女用ワンピース・スーツ上着が56,887百万円、同スカート・スラックスが50,980百万円、同ブラウスが20,193百万円、同オーバー・レインコートが5,972百万円で合計134,032百万円のうち、従業者数100人以上の大規模事業所の製品出荷金額は19,850百万円で全体の14.81%である。また、卸売段階の事業所数では、繊維・衣服等卸売業30,317事業所、衣服・身の回り品卸売業24,542事業所、合計54,859事業所のうち、従業者数9人以下の中小卸売業の事業所数は、繊維・衣服等卸売業23,558事業所、衣服・身の回り品卸売業18,778事業所、合計42,336事業所で全体の77.17%を占

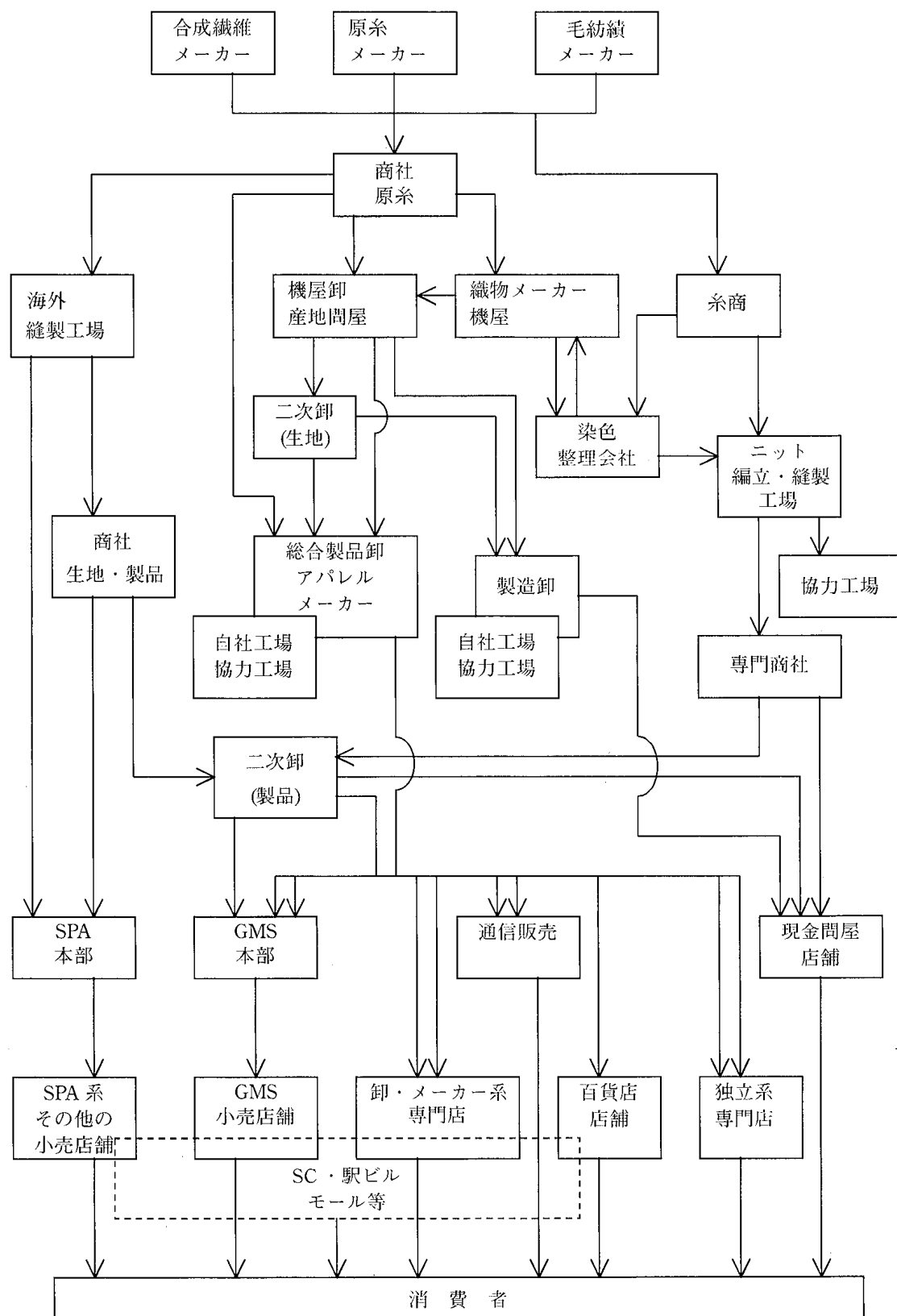
めている。したがって川中の縫製を中心とした製造および卸売段階は、一部の大手企業を除いて、大半が中小零細事業所で占められているとみてよいだろう。

2. 生産拠点の海外移転と輸入の拡大

川中が構造的に多数の中小零細企業によって形成されている理由は、縫製加工技術の自動化が容易ではなく、労働集約的な生産体制にあることと不可分である。衣服製品の加工技術も多様で、それに応じた技術と生産設備が不可欠である点が指摘される。こうした労働集約的な生産体制から、人件費の相対的に低い地域に生産拠点の移転が進んだというのが一般的な認識と思われる。ただしこの点に関しては、産業構造審議会繊維産業分科会^[2]の指摘や、辻村・溝下^[3]が指摘している通り、機械設備への投資が遅れたことも原因であろう。特に辻村・溝下^[3]は、最終縫製工程の付加価値労働生産性を国際比較したところ、国際的には絶対優位を有するものの、国内の他の産業間の比較劣位にあり、これは伝統産業における過去の資本設備の蓄積と特定産業に傾斜した地域構造ゆえに、技術進歩への対応が遅れたことが原因であると指摘している。いずれにせよ、事実として縫製工程の海外、なかんずく中国および東南アジアへの集中的移転が進んだ。 Apparel製品の輸入状況について、1997年と2005年のデータを比較したのが表1である。

表1から、8年間で、輸入の数量はニット製品が約2倍、布帛製品が5割以上増大する一方、平均単価は大幅に下落している。ニット製品の外衣で4割以上も下落し、布帛の外衣では輸入数量は約66%増加しているものの、製品単価は1枚当たり400円程度も低下している。布帛計でも3割近く単価が下落していることが分かる。この間、わが国の衣料品輸入業者は低価格の製品を調達するために海外からの輸入比率を大幅に高めてきたことが明確に理解されよう。

図1 婦人服の生産・流通経路（執筆者作成）



次に、この間の国別の輸入動向を比較したものが表2である。

表2をみると、輸入に関する全体的な傾向が分かる。2005年のわが国のアパレル製品の輸入は全世界からの輸入合計1,047,944トン、2,374,995百万円である。このうち中国からの輸入が金額ベースで82.1%、数量ベースで91.4%を占めている。8年間の数量ベースでの増加率は約93%で、この理由は、トン当たりの単価の低下に現れている。1998年はトン当たり約250

表1 アパレル輸入品の増加状況

		合計	ニット製衣類			布帛製衣類			その他
			外衣	下着	計	外衣	下着	計	
1997年	数量	634,581	712.0	461.9	1,173.9	555.3	206.5	761.8	66,283
	金額	1,956,733	661,876	108,539	770,415	872,113	123,190	995,303	191,015
	単価	3.08	929.6	235.0	656.2	1,570.5	596.6	1,306.5	2.88
2005年	数量	1,047,944	1,502.7	860.1	2,362.7	921.5	274.1	1,195.5	149,542
	金額	2,374,995	815,463	160,642	967,105	1,020,576	121,884	1,142,460	256,429
	単価	2.27	542.6	186.8	409.3	1,107.5	444.7	955.6	1.71
数量増減率%		165.1	211.1	186.2	201.3	165.9	132.7	156.9	225.6

出所：日本繊維輸入組合[2006]『日本のアパレル市場と輸入品概況』[13]5頁を参考に執筆者作成。

(単位) 数量：布帛・ニット=100万枚、単価=円/枚、合計・その他=トン、金額=100万円、

合計・その他単価=100万円/t

その他：靴下、手袋、ファンテーション、ハンカチ、スカーフ、ネクタイ等

表2 アパレル製品（ニット・布帛合計）国別輸入動向

		中国	韓国	フランス	ベトナム
1998年	数量	494,846	43.776	1,837	18,029
	金額	1,226,764	113,988	40,539	56,118
	単価	2.47	2.60	22.06	3.11
2004年	数量	961,966	16,413	882	20,479
	金額	1,842,780	31,629	24,241	60,925
	単価	1.91	1.93	27.48	2.97
2005年	数量	958,275	14,378	723	22,805
	金額	1,949,799	44,357	21,324	66,849
	単価	2.03	3.09	29.49	2.93
数量増減率 2005/1998	%	193.6	32.8	39.3	126.5

出所：日本繊維輸入組合[13]『日本のアパレル市場と輸入品概況』7頁を参考に執筆者作成。

(単位) 数量：トン、金額=100万円

万円であったものが、2004年にはトン当たり、190万円程度と25%程度下落している。すなわち、低価格商品の調達先として圧倒的な生産能力を誇る中国に生産拠点をシフトしたことが理解される。これと対照的に輸入数量が低下しているのが韓国で、8年間に7割近く減少させている。一方、フランスは数量ベースでの輸入量が8年間で6割近く減少させているものの、製品単価ベースは他の輸入国の10倍近くに及んでおり、高級ブランド商品を中心に輸入していることがわかる。しかも、製品単価を上昇させている。

直近の変化を2004年と2005年で比較してみると、興味深い数値が示されている。中国は相変わらず高いシェアを確保しているものの、数量ベースでは横ばいないしは低下の傾向が見られ、反対に製品単価は若干上昇傾向を示している。対照的なのがベトナムである。数量・単価とも年による上下の変動はあるものの、2000年から2003年まで減少傾向にあったものが、製品単価は下落を続ける中で、2004年から数量を拡大させる傾向を示している。これは中国の製品単価増加・数量横ばいの傾向と対照的であるといえよう。むろん、この短期間の変動では安易な結論を導くことはできないが、注目すべき数値ではあろう。

さて、こうした直近の傾向の前段階としてわが国の繊維産業は早い段階から国際化に取り組んできた。

通商産業省生活産業局⁵⁾の「繊維ビジョン」によると、これまでの日本繊維産業の国際化の段階については、

- ① 関税等の国境障壁を克服するための現地生産（1955～60年代）、
- ② テキスタイル企業を中心とする現地販売目的の海外進出（1970年代前半）、
- ③ 発展途上国の競争力拡大に対応した現地生産の見直し（1970年代後半～1980年代前半）、
- ④ 円高に対応して逆輸入を目的とした中国・ASEANへの進出（1980年代後半以降）、

という4つの段階が示されている。

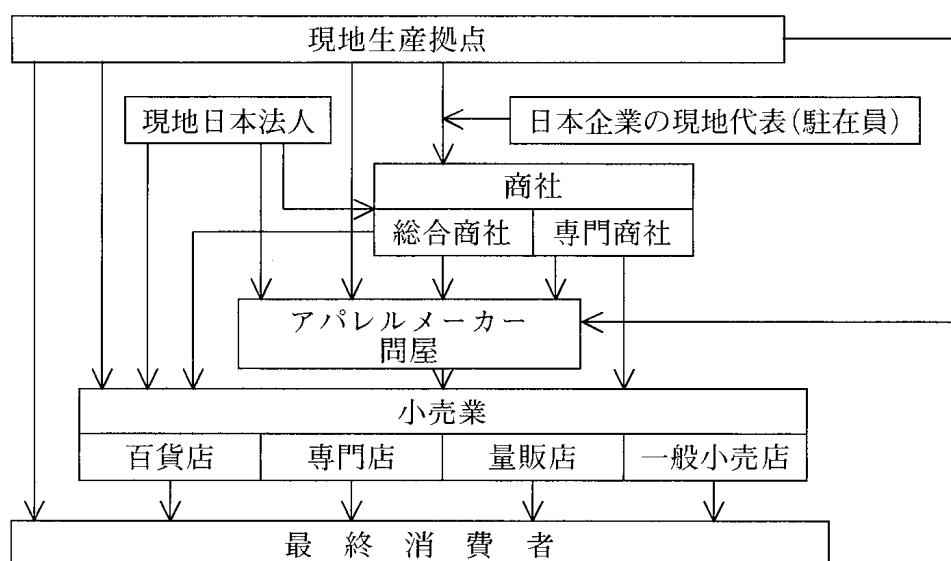
この第4期については前述の通り，アジアのなかでも中国への進出が顕著となったが，中国の急速な経済発展とともに進出地域の変化がみられるという。

本木・上野^[4]によれば，1980年代以降の日系繊維企業の中国進出は，

- ① 香港を介在する中国華南地域への生産委託（1980年代），
- ② 労働コスト削減を目的とする東北地域への直接進出（1980年代後半～1990年代初め），

③ 繊維産業集積地域となった上海地域への進出（1990年代後半以降），という推移が認められるという。さらに，現在は後述のように青島やベトナム等への生産地域の分散化傾向が見られる。さらには，日本から素材を輸出し中国で縫製を行う形態から，現在では現地日系企業や中国企業から調達する場合が増えている。現地で調達が困難な高級服地や副資材については欧州等から輸入する場合もある。中国における生産方式は，以前は中国企業との合弁方式が一般的であったものの，近年は外資に対する規制緩和を受けて直接進出が増加している。また，委託加工，企画輸入，開発

図2 輸入品の流通経路



出所：日本繊維輸入組合[13]『日本のアパレル市場と輸入品概況』16頁

輸入、補償貿易等、生産形態も多様な方式が模索されている。

図2は、海外の生産拠点からわが国の市場への代表的な輸入経路を示したものである。

このように海外生産拠点とわが国の市場との取引のネットワークは極めて多様であり、ひとつの企業でも多様な調達ルートを目的に応じて使い分けているのが現状である。

3. わが国アパレル消費市場の動向

わが国のアパレル商品の需要動向を見ると、1990年代に入ってから長期間に渡って支出削減の傾向が伺える。表3はわが国世帯当たりの婦人服の支出推移を示したものである。

表3をみると、世帯当たり婦人服（ドレス）の支出金額は長期に低減傾

表3 婦人服の世帯当たり年間支出の推移

	金額(円)	数量(着)	平均価格(円/着)
1991年	30,356	1.246	24,362
1992年	29,434	1.255	23,453
1993年	26,737	1.163	22,989
1994年	25,038	1,215	20,607
1995年	21,975	1.057	20,790
1996年	22,714	1.031	22,031
1997年	20,465	0.975	20,990
1998年	17,902	0.888	20,160
1999年	16,390	0.839	19,535
2000年	14,633	0.783	18,688
2001年	12,725	0.701	18,152
2002年	12,089	0.609	19,851
2003年	9,764	0.514	18,996
2004年	8,815	0.439	20,077
2005年	8,565	0.459	18,660
2005/1996(%)	38.11	44.52	84.70

出所：『家計調査年報 平成17年・家計収支編』総務省統計局、295頁より執筆者が作成。

向にあり、特に、購買数量の著しい低下が見られる。1996年以降の10年間で購買着数は半減し、1着当たりの金額も15%の単価下落となっている。婦人服の買い控えと価格志向の高まりが顕著に現れているといえよう。すなわち、1990年代に入ってからわが国の婦人服衣料市場は、選択的消費の傾向が高まっていることが伺える。

田村^[7]は、価格志向とともに商品の品質も厳しく選別する消費傾向を「バリュー消費」と命名し、こうした消費行動を取る一群の消費者を「価値ハンター」と呼んだ。田村は数回にわたる質問紙調査によって、価格ハンター、品質ハンター、価値ハンターといった異なるタイプの消費者を識別した。価格ハンターは、価格の不高くない通常品質製品を出来るだけ安く買おうとする。品質ハンターは、価格が少々高くても高品質製品を求め、価格探索を行わない。価値ハンターは価格が少々高くても高品質製品を求め、それを出来るだけ安く買おうとする、と説明している。

田村^[7]は、2003年と2004年の実態調査結果を比較し、価値ハンターの割合が増加傾向を示しているとしている。田村は、1991年から1993年にかけての不況突入後の著しい価格低下傾向から価格志向が一巡して、価値を追及する消費者が増大していることを示唆している。

4. アパレル関連企業の経営行動

われわれの関心事は、このような90年代の価格志向の高まりと、その後の価値志向の高まりに対して、アパレル関連企業、特に小売業はどのような経営行動をとったのか、そしてそれは事業システムの進化の観点からみてどのような示唆がえられるかである。そこで、次節では消費者の志向の転換点あたると思われる2000年頃のアパレル関連企業の実態について概観してみよう。

特定業種における個別企業の経営者の意識と経営行動をマスとして捉えることは容易ではないが、公的機関が行った大規模な実態調査の集計結果

は分析データとして偏りが少なく、比較的信頼性が高いものとおもわれる。そこで、平成10年（1998年）から平成12年（2000年）に実施された東京都の中小企業経営白書のアパレル関連企業の集計結果を参照してみた。当該調査は、東京都商工指導所（東京都労働経済局管轄）が、東京都内の小売業、卸売業、製造業を対象に3年間のローテーションで実施している質問紙調査で、事業所統計から無作為抽出された事業所に質問紙調査票を郵送で行っている。平成11年が卸売業、平成12年が小売業、平成13年が製造業となっている。調査対象は中小企業（従業者数による中小企業の規模定義による）であるが、前述の通り原糸メーカーと大手アパレルメーカーを除くと当該業種の多くは中小企業なので分析対象として妥当であると思われる。また、対象企業が東京に立地する企業のみになるが、アパレル関連業界は全体として都市型産業としての特質を持っているから、東京の中小事業所で代表させても全体の傾向はそれほど損なわないであろう。アパレル業種によって実施時期が異なっているが、3年間の間に連続していること、経営行動の変化として注目される2000年頃に実施されていることなどから、これらの調査結果のうち、アパレル関連企業の集計結果を参照した。

4-1. 都内アパレル関連中小卸売業の経営実態[平成11年版：8]

調査対象は都内に立地する中小卸売業10,000社（平成8年版事業所名簿整備調査より無作為抽出）。回答数、3,061件、うち有効回答2,705票、有効回答率27.1%。調査実施期間は平成10年8月～9月である。アパレル関連としては、185社、ニット製品卸売業21社が有効回答となっている。

a. 繊維製品卸売業

① 市場環境認識

影響を受けている市場環境としては、「不況の長期化による消費者の買い控え」（89.7%）、「消費者の低価格志向の高まり」（54.6%）を意識している。また、業界の現状に対する認識としては、「価格競争の激化」（52.4%）

が強く認識されている。こうした認識はこれまでの分析結果と符合している。

② 経営の実態

バブル最高期は平成元年から平成4年の時期を上げる企業が多く、調査時期は売上高、粗利益ともに減少していると答えた企業が6割以上に達している。仕入・販売活動の問題点としては、「仕入先が限定されている」(31.9%)、「商品在庫過多」(30.3%)、「商品企画提案の不足」(30.3%)を挙げており、販売面では、「受注の小口化」(45.9%)、「得意先の減少」(35.7%)を挙げている。

③ 自社の役割と今後の方向

仕入先、販売先に対する自社の役割としては、「商品の企画開発のサポート」を挙げた企業が4割以上に上る一方、今後の方向性として、「専門性を強化した付加価値経営」(53.0%)にのぼり、「生産機能を強化したメーカー型卸」はわずか9.7%にとどまっている。

b. ニット製品卸売業

① 市場環境認識

影響を受けている市場環境としては、「不況の長期化による消費者の買い控え」は回答企業全てが挙げ、「消費者の低価格志向の高まり」(61.9%)を意識している。また、業界の現状に対する認識としては、「海外製品の市場流入の急増」も強く認識されている。

② 経営の実態

調査時期は業績が悪い答えた企業が5割弱に達している。仕入・販売活動の問題点としては、「商品企画提案の不足」(38.1%)が多い。販売面では「得意先の新規開拓が困難」(81.0%)と高くなっている。

③ 自社の役割と今後の方向

仕入先、販売先に対する自社の役割としては、「商品の企画開発のサポート」を挙げた企業が6割以上に上る。今後の方向性として、「専門性を強

化した付加価値経営」(42.9%)にのぼり、「小売部門を持つ」も3割弱にのぼる。

4-2. 都内アパレル関連中小小売業の経営実態[平成12年版：9]

調査対象は平成9年版事業所統計より無作為抽出した都内に立地する中小小売業15,000社（うち有効配布数13,252件）、有効回答数、6,015件（有効配布数に占める有効回収率45.4%）。調査実施期間は平成11年7月～8月である。アパレル関連としては、355社が有効回答となっている。

a. 婦人子供服小売業

① 市場環境認識

影響を受けている市場環境としては、「消費者の買い控え」(53.5%)が高く、「値ごろ感の重視」(23.9%)も全業種で最も高く認識されている。この点は、これまでの分析結果と符合するものであり、価値志向の台頭が流通の最前線で意識され始めていることをうかがわせる。立地環境面では、「商業集積地の集客力の低下」(50.4%)が高く、競争環境では、「同業種店舗との競合」(28.5%)が多くなっている。

② 経営の実態

調査時期は売上高が「10%以上減少」が6割に達している。「廃業予定」との答えも(32.1%)ある。

③ 今後の方向

今後の方向性として重視するのは、「売上高」(38.6%)、「利益」(26.5%)となっている。

4-3. 都内アパレル関連中小製造業の経営実態[平成13年版：10]

調査対象は都内に立地する中小製造業10,000社（平成9年版事業所統計より無作為抽出）。有効配布数は8,909件、有効回答数は2,986件（有効回答率33.5%）。調査実施期間は平成12年8月である。織物製外衣・シャツ製造

業は53社、ニット製外衣・シャツ製造業は31社が有効回答となっている。

a. 織物製外衣・シャツ製造業

① 市場環境認識

都内立地の当該業種事業所数は昭和63年から平成10年の間に約3割が約影響を受けている。売上高・収益とも引き続き減少傾向とする企業が半数以上となっている。当該業種を衰退産業と認識している企業が7割弱となっている。

② 経営の実態

売上高は「減少している」が3割を超え、6割が営業赤字となっている。

③ 今後の方向

事業展開としては「現状維持」、自社の強みは、「取引先との信頼」、「小回り・利便性」を挙げるものが4割程度、今後の方向としては、「技術の維持・強化」、「品質・精度の向上」が多くなっている。全体として保守的傾向が強いといえよう。

b. ニット製外衣・シャツ製造業

① 市場環境認識

平成2年から平成10年の間に製造品出荷額は4割近く減少しているが、ブランドや仕様の多様化に対して独自の生産体制を有し、提案型営業を行う企業には業績を伸ばしているものもある。また、ニットと織物の融合傾向も見られる。全体としては厳しい経営環境にある。

② 経営の実態

3年前との比較で7割以上が売上高を減少させている。営業利益段階で現在は黒字だが利益率は減少傾向とした回答が4割弱となっている。売上高の減少が固定費負担率を引き上げていることが推測される。

③ 自社の役割と今後の方向

織物製外衣・シャツ製造業と同様、衰退産業と認識している企業が7割弱となっている。小回り性など短納期対応を強みとしているが、品質・精

度の向上に課題を残している。

以上、業界構造の転換点にあったと思われる1998年～2000年頃の東京都内のアパレル関連業界の経営動向を見ると、次のように要約されるだろう。

- ① 卸・小売段階で消費市場の「買い控え」と「価格の低下」が強く認識された。この点に関しては、家計調査年報の分析結果と符合している。また、小売段階では既存の商業集積（商店街など）による集客力の低下と価格低下による同業他社との競争も強く認識されている。
- ② これに対して、卸売業では商品企画・提案力の強化が重要と認識しつつも従来の仕入先や自社組織の能力の限界も認識している。小売業は売上高と利益率の確保を絶対的な経営課題と認識している。
- ③ こうした川下の動きに対して、中小製造業はすでに売上高の減少や海外生産拠点との競争によって業界全体の経営基盤に深刻な危機が訪れており、多くの事業所では製品開発や新規の設備投資、後継者の育成などの前向きな対応がほとんど取れない状態にあったことが伺える。前提として、すでに大手アパレルメーカーや量販店の海外調達が進行していたことも指摘されよう。

こうした中で、わが国のアパレル関連企業はどのような経営行動をとったのであろうか。具体的な行動を具体的に確認することは一部の特徴的な企業の事例として詳しく分析することも可能であるが、全体を俯瞰することは容易ではない。そこで、経営行動の結果である経営成果として財務指標の変化を確認することで、川上の製造業から川中の卸売業、川下の小売業がそれぞれどのような経営行動を取ったのかを分析してみよう。ここから、わが国アパレル業界の動態的な構造変化（海外の製造拠点を含む生産・流通のネットワークの再構造化）の契機を明らかにすることを意図するものである。

5. 中小アパレル関連企業の経営成果

前節では、90年代の後半から中小のアパレル関連小売業が、どのような経営環境に対する認識と、それに対する対応策をとろうとしていたのかについてみてきた。その結果、とられた経営行動を推測するために財務実績を確認してみることにする。

1990年代後半から2000代初めの中小企業の経営状況について財務面からその実態を把握してみよう。企業の経営行動は、経営成果（財務成果）となって表れるが、経営成果は次の経営戦略および具体化のための行動となって表れるであろう。そこで、アパレル関連業の大半を占める中小企業の財務成果について、中小企業庁が毎年実施している中小企業の経営指標から繊維・衣服関連の卸売業・小売業・製造業の1998年～2003年までの実績値について抽出し、表4から表6に示した。アパレルの生産・流通構造の川上・川中・川下の関係構造の変化が、各段階の企業におけるどのような経営行動の結果として生じるかを分析するために、製造業・卸売業・小売業の段階ごとに比較する事にした。なお、業種区分が生産・流通の各段階で完全に一致するものではないため、業種区分は中分類を使用している。

上記の1998年から2003年までの経営指標の推移から、以下の点が指摘できる。

- ① 中小繊維・衣服等卸売業では売上高対総利益率、売上高対営業利益率とも増加させてきた推移が観察される。一方で、売上高対販管費率も上昇傾向にあるが、経営資本対営業利益率は上昇させることができている。このことから、アパレルの卸売段階では末端の販売価格が低下する中で、商品企画・開発提案とあわせて、海外からの商品調達を含む仕入コストの削減を強化し、粗利益率の確保・拡大戦略をとったことが推測される。しかし、全体として経営資本対営業利益率の水準は川上の製造業や川下の小売業に比べて低い水準

表4 中小繊維・衣服等卸売業の経営指標の推移

	経営資本 対営業利 益率 %	経営資本 回転率 回	売上高対 営業利益 率 %	流動比率 %	商品回転 率 回	売上高対 総利益率 %	販売管理 費比率 %	売上高対 人件費比 率 %
1998年	2.2	1.5	1.5	154.8	11.2	21.8	20.3	8.8
1999年	2.1	1.5	1.6	160.9	12.2	22.6	21.0	8.0
2000年	2.3	1.5	1.6	159.8	10.7	22.2	20.6	8.8
2001年	2.6	1.4	1.9	165.5	11.8	23.5	21.6	9.8
2002年	2.6	1.6	1.7	169.7	15.8	23.7	22.0	9.0
2003年	2.8	1.5	2.0	157.8	12.1	24.4	22.4	8.5

出所：中小企業の経営指標 (http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keiei_sihyou/index.html)

表5 中小織物・衣服・身の回り品小売業の経営指標の推移

	経営資本 対営業利 益率 %	経営資本 回転率 回	売上高対 営業利益 率 %	流動比率 %	商品回転 率 回	売上高対 総利益率 %	販売管理 費比率 %	売上高対 人件費比 率 %
1998年	5.9	1.6	3.8	198.6	7.2	37.7	33.9	16.9
1999年	5.0	1.7	3.5	193.8	9.3	38.1	34.6	17.6
2000年	4.5	1.5	3.4	198.5	9.3	39.0	35.6	17.3
2001年	4.7	1.4	3.7	189.5	8.0	38.4	34.7	17.0
2002年	4.0	1.5	3.0	201.8	6.4	37.6	34.6	16.9
2003年	4.5	1.4	3.3	175.8	10.0	40.4	37.1	17.9

出所：中小企業の経営指標(表4に同じ)

表6 中小衣服その他の繊維製品製造業の経営指標の推移

	経営資本 対営業利 益率 %	経営資本 回転率 回	売上高対 営業利益 率 %	流動比率 %	売上高対 総利益率 %	販売管理 費比率 %	従業員1 人当り年 間加工高 千円	従業員1 人当り機 械装備額 千円
1998年	5.7	1.4	4.5	186.5	23.0	18.5	5,827	897
1999年	4.4	1.4	3.5	210.5	20.9	17.4	7,435	1,103
2000年	5.0	1.3	4.2	204.3	22.4	18.2	5,834	678
2001年	6.1	1.4	4.2	197.1	22.3	18.1	6,983	870
2002年	4.2	1.3	4.3	193.7	23.7	19.4	8,439	1,037
2003年	4.1	1.3	4.4	184.9	23.2	18.9	7,370	1,870

出所：中小企業の経営指標(表4に同じ)

にとどまっている。

- ② 小売業は、販売価格の低下の中、商品の仕入価格の削減によって粗利益率の維持に努めているものの、売上高の低下傾向にともなう販売管理比率や人件費率の上昇（経営資本回転率の低下傾向）によって売上高対営業利益率は低下し、経営資本対営業利益率も逡減しつつある。店舗立地や品揃え、商品調達の方法等を含む小売事業の仕組みの抜本的な改革が必要になっている。
- ③ 生産拠点の海外移転が進む中、販売先の減少、販売価格の引き下げ、売上高の減少など経営基盤の存立が危ぶまれる状況下、積極的な企業は生産性の向上と品質の確保を意図して設備投資を行っている。品質の向上などにより粗利益率の維持・確保はなされているものの、投資に見合う受注が確保されておらず、販売管理費率の高止まり、資本回転率の横ばいなどで経営資本対営業利益率は低下傾向に歯止めがかからず、資金繰りも悪化している。

経営成果（財務指標）から推察される生産・流通の各段階における経営行動から、わが国のアパレル業界の生産・流通組織の構造的変化を描くと、次のようになるだろう。

わが国の長期的な不況下で選択的な消費財であるアパレル商品は、買い控えと販売価格の低下にみまわれることになった。小売業は郊外大型店やショッピング・センターに比較して既存の商業集積の顧客吸引力が低下し、こうした要因も重なって売上高は利益率の大幅な低下に見舞われた。限られたパイを争奪する乱戦状態の中、小売業は商品仕入価格の大幅な引き下げによって売上高と利益率の確保を目指した。これを受けた卸売業は、商品企画・提案力を強化すると同時に国内製造業からの調達コストの引き下げおよび海外生産拠点からの調達を急いだ。国内製造業は、売上高の確保と利益率の維持を目指して、生産性の向上・品質の向上のために設備投資を行ない、海外製品との差異化を模索するが、投資効果を回収するほど

の出荷規模を確保できていない。

すなわち、アパレル業界は生産・流通の各段階で個別の経営努力を重ねてきたが、その範囲では十分な成果を上げるに至らなかったと考えられる。

引用文献

- [1] M. E. ポーター著，土岐坤・服部照夫・中辻萬治訳[1995]『競争の戦略（新訂版）』ダイヤモンド社。
- [2] 産業構造審議会繊維産業分科会[2003]『日本の繊維産業が進むべき方向と取るべき政策－内在する弱点の克服と強い基幹産業への復権を目指して－』経済産業省
- [3] 辻村和佑・溝下雅子[2004]「わが国繊維産業の現状と課題」慶應義塾大学産業研究所，ディスカッション・ペーパー，No.91.
- [4] 本木弘梯・上野和彦[2001]：中国における日系繊維企業の立地展開，東京学芸大学紀要第3部門，No.52，pp.1-11，
- [5] 通商産業省生活産業局[1994]：繊維ビジョン，
- [6] 『家計調査年報 平成17年・家計収支編』総務省統計局。
- [7] 田村正紀[2006]『バリュー消費』日本経済新聞社。
- [8] 平成11年版東京都中小企業経営白書（卸売業編）東京都商工指導所。
- [9] 平成12年版東京都中小企業経営白書（小売業編）東京都商工指導所。
- [10] 平成13年版東京都中小企業経営白書（製造業編）東京都商工指導所。
- [11] 南方建明[2005]『日本の小売業と流通政策』中央経済社。
- [12] 中小企業の経営指標
(http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keiei_sihyou/index.html)
- [13] 日本繊維輸入組合[2006]『日本のアパレル市場と輸入品概況』5頁。